



第八届工厂人力资源管理论坛

2020年7月1-2日，上海





联系我们

地址：上海市武宁路99号我格广场办公楼1001室

邮编：200063

电话：+86 21 6056 1858

Fax: +86 21 6056 1859

邮箱地址：marketing@hrecchina.org

网站：www.hrecchina.org



基层管理能力提升

(2020/7)

基层管理能力提升

战略要求

背景 - 智能制造对基层管理提出更高要求



人才结构

组织弹性

技能需求

基层管理能力提升

■ 背景 – 业务现状对基层管理提出更高要求

分析维度	考核指标	原因分析（人员管理）
<u>P</u> ：生产效率	综合效率/作业工时比例	离职率高，成才慢，非作业工时率比高
Q：质量和品质	客诉率/返工率	离职率高，品质不稳定； 培养不到位，品质不达标
C：成本	人均产值/标准小时成本等	离职率高，隐形管理成本高
D：交期	标准工时；成品交付准时率	培养不到位，影响交付准时
S：安全生产管理	EHS事故/外部审核不符合项	执行力低，意识不到位
M：员工士气（人员管理）	基层人员离职率	员工归属感低，执行力低

业务现状

核心问题

人员离职率高

能力达不到

执行力差



■ 背景 – 基层员工满意度调研对基层管理提出更高要求

- 组织：班组、岗位设置不合理，缺少组织设计规则
- 发展：缺少员工调配机制和成长通道，保留和成材率低
- 培养：缺少系统化培养体系（岗位手册/认证体系），人均效率低
- 绩效：绩效体系不健全、不一致，班组管理氛围不佳
- 薪资：薪资结构不合理（加班多），激励不突出，员工士气低

基层管理能力提升

■ 目标

- 战略要求：打造与智能制造同步的管理体系
- BSC指标：精益理念/工具提升工厂运营效率
- 职责短板：建立标准化的基层人才育成机制

基层管理能力提升

■ 策略

- 引入更科学更系统的运营管理理念和方法
- 精益三板斧，夯实工厂管理基石，支撑运营效率

基层管理能力提升

■ 第一斧：生产员工培训体系

岗位划分：岗位划分手册

- 各单位岗位变动超过总岗位的10%时，该单位岗位需要重新划分

教材编写：岗位培训教材

- 当出现售后投诉、安全事故及工艺流程发生变化时，需对该岗位教材进行修订

岗位分级：岗位分级手册

- 根据6大评分维度，评出工位、岗位分数，再按技术含量分配比例20%、45%、35%进行ABC分级

基层管理能力提升

■ 第一斧：生产员工培训体系

上岗认证：员工认证证书

- 所有上岗员工必须经过一对一岗位理论（≥ 90分），实操认证考试，方可上岗

档案建立：员工培训档案

- 认证通过的员工拥有完整的培训档案，按照红、黄、蓝区分A、B、C岗

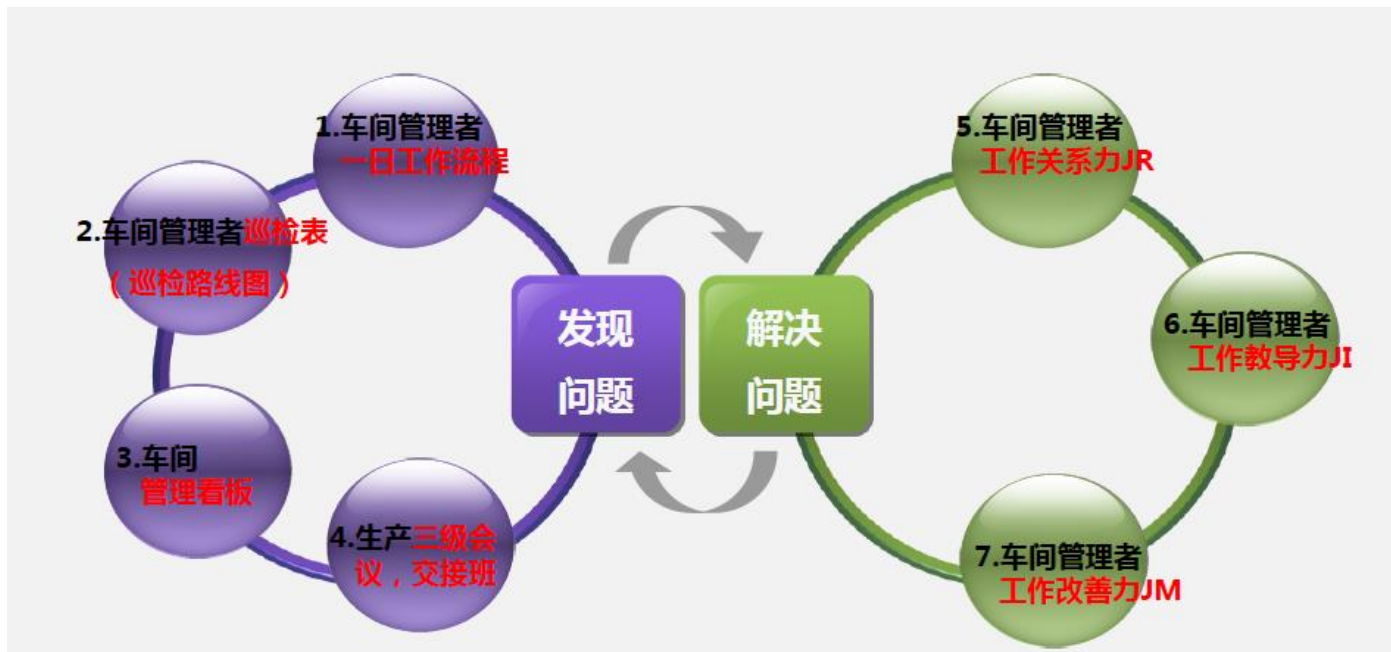
矩阵看板：可视化培训矩阵

- 挑选本周岗位综合能力、人员综合能力百分比低值作为制定下周培训计划的依据

基层管理能力提升

■ 第二斧：车间标准化管理体系

- 目的：提高基层管理者识别问题、解决问题能力



■ 第三斧：生产KPI绩效考核体系

- 评价标准：科学设计、高度可量化
- 评估手段：经过专业训练的管理者，其实施评价的客观性和一致性更高
- 评价效果：可视化、及时性高，大幅提升执行力，提振员工士气

■ 第三斧：生产KPI绩效考核体系

双体系巡检

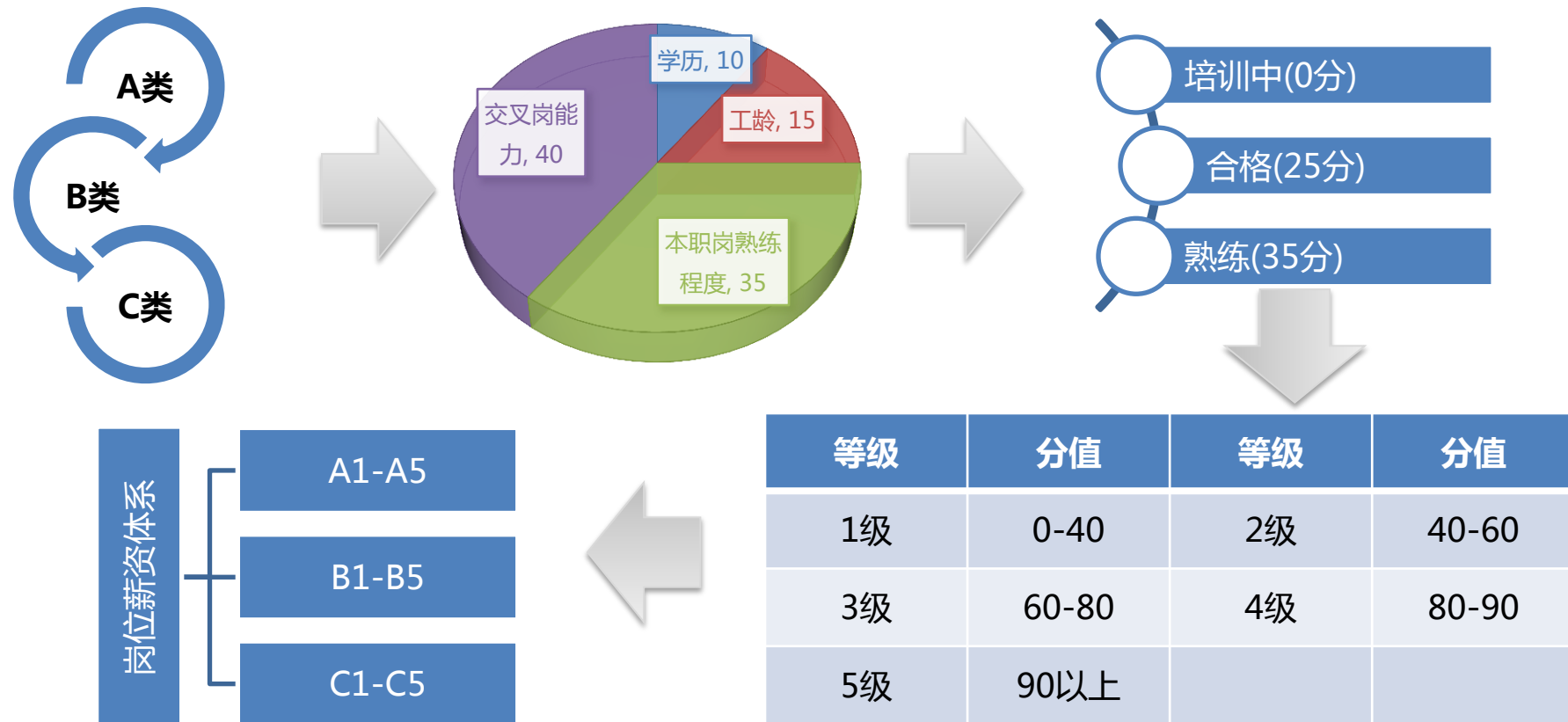
- 项目成员对双体系进行每日巡检，并对巡检问题及时反馈相关车间/科室进行整改

绩效低员工面谈

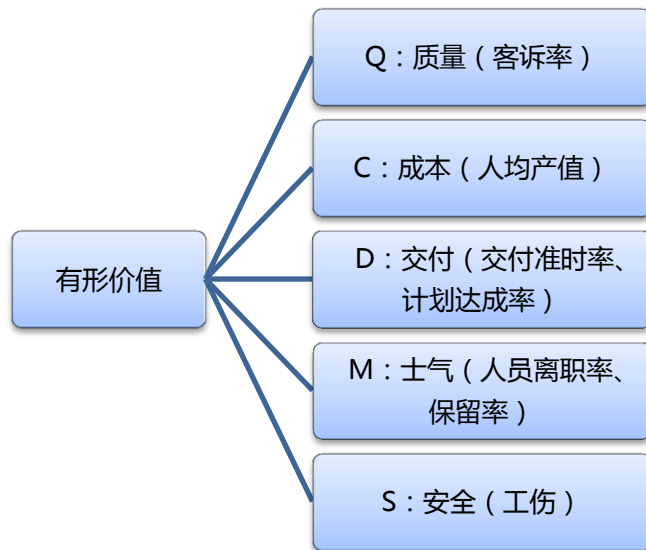
- 项目成员每月对绩效低的员工进行面谈，汇总当月葡萄图的扣分原因让员工及时整改避免差错性问题重复出现

基层管理能力提升

■ 三体系的进一步应用 – 薪资体系

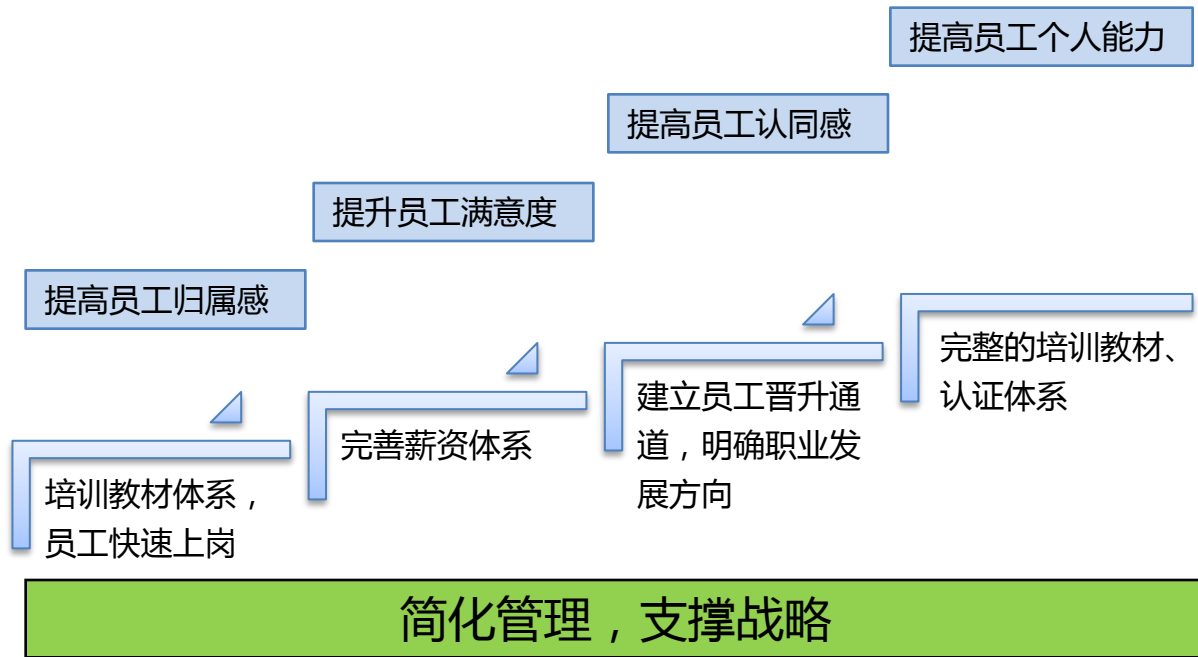


■ 小结 – 有形价值



基层管理能力提升

■ 小结 – 无形价值



基层管理能力提升

■ 小结 – 无形价值

HR模块	意义
组织	明确职责，提升车间管理能力
人才	建立健全基层培养、发展机制
激励	打造卓越绩效，建立导向高效的激励体系
氛围	科学管理、安全管理、提高士气

Thanks !